Michael Prümer

Cash Flow Management

Michael Prümer

Cash Flow Management

Wie Unternehmen langfristig
Liquidität und Rentabilität sichern

FINANCIAL TIMES

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;
detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2005

Alle Rechte vorbehalten

© Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH, Wiesbaden 2005

Lektorat: Ulrike M. Vetter

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen von Springer Science+Business Media.

www.gabler.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: Nina Faber de.sign, Wiesbaden

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

ISBN 978-3-322-96340-6 ISBN 978-3-322-96339-0 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-322-96339-0

Vorwort

Wenn in einem Unternehmen Cash Flow Management betrieben werden soll, gilt es zunächst zu klären, was überhaupt ein Cash Flow ist. In Lexika, in Wirtschaftszeitungen oder auch von Banken werden unterschiedlichste Definitionen genutzt, um zu beschreiben, was unter Cash Flow zu verstehen ist.

Unabhängig von Definitionen hat Cash Flow zwei Bedeutungsebenen. Zum einen ist der Cash Flow in einer Herkunftsbetrachtung ein Indikator für die Rentabilitätsstärke eines Unternehmens und beantwortet die Frage, welchen Ertrag ein Unternehmen erwirtschaftet. Die zweite Ebene ist die Verwendungsbetrachtung, die der Frage nachgeht, welche liquiden Mittel einem Unternehmen für seine künftige Geschäftstätigkeit zur Verfügung stehen.

Rentabilität und Liquidität sind dabei sehr eng miteinander verbunden. Nur ein Unternehmen, das ausreichend liquide ist, kann überhaupt Geschäfte tätigen. Und wenn diese Geschäfte rentabel sind, wird damit die finanzielle Basis für die Fortführung der Geschäfte aus eigener Kraft gelegt. Zusätzlich wird die Liquidität allerdings auch durch bilanzielle und andere Maßnahmen beeinflusst.

Es ist nicht Intention dieses Buches, eine neue Definition für Cash Flow den bereits vorhandenen hinzuzufügen. Vielmehr geht es primär darum, eine eher praktische Herleitung des Cash Flows vorzunehmen und die positiven oder negativen Auswirkungen geplanter Maßnahmen sowohl auf die Rentabilität als auch auf die Liquidität darzustellen.

Ein Privatmann kann – simpel betrachtet – nur so viel Geld ausgeben, wie er im Portemonnaie hat. Ähnliches gilt für ein Unternehmen, wobei in diesem Buch an die Stelle des Portemonnaies das Kontokorrentkonto tritt. Viele Faktoren, die den Cash Flow beeinflussen, lassen sich durch Veränderungen des Saldos auf dem Konto darstellen.

Einige andere Faktoren, wie Bewertungsüberlegungen oder Kreditlimite von Banken und Kreditversichern, berühren das Konto nicht. Dennoch haben sie aber über die Rentabilität oder auch außerhalb von Bilanz und Gewinn- und Verlustrechnung Einfluss auf die aktuelle oder zukünftige Liquidität eines Unternehmens

Um diese Faktoren im Einzelnen zu beleuchten, folgt das Buch der Chronologie einer beispielhaft gewählten Unternehmensentwicklung, beginnend mit der Gründungsphase. Häufig ist in der Praxis anzutreffen, dass die für eine Gründung geplanten Mittel nicht ausreichen. Der Gründungsphase folgt dann eine Phase, in der ein entstandener Nachfinanzierungsbedarf gedeckt werden muss.

In den beiden Kapiteln „Gründungsphase“ und „Nachfinanzierungsbedarf“ stehen zwar Finanzierungsfragen, insbesondere über Banken, im Vordergrund. Doch die dafür zu treffenden Vereinbarungen wirken über die Konditionsgestaltung auf die zukünftige

Rentabilität oder über die Sicherheitenvereinbarungen auf die künftigen Liquiditätsspielräume. Damit haben sie aber einen bedeutenden Einfluss auf das weitere Cash Flow Management eines Unternehmens.

An die beiden ersten Phasen schließt sich die Expansionsphase an, in der die Erweiterung finanzieller Spielräume dargestellt wird. Neben Banken gewinnen nun andere Kreditgeber, wie Kreditversicherer, Leasing- oder Factoringgesellschaften an Bedeutung. Und außer kurz- und mittelfristigen Krediten kommen jetzt ebenso der Diskont- und der Avalkredit in Betracht.

Eine Expansionsphase sollte – und so unterstellt es auch das Kapitel – von einer guten oder sehr guten Rentabilität gekennzeichnet sein. Ein hoher Gewinn am Ende des Jahres führt dann zu Bewertungsüberlegungen, die zum einen aus steuerlicher Sicht notwendig sind. Zum anderen dienen sie aber auch dazu, Reserven für die künftige Rentabilität und Liquidität zu legen.

In der Realität ist eine zeitweise negative Entwicklung des wirtschaftlichen Geschehens nichts Ungewöhnliches. Die Zwänge in einer Rezessionsphase stellen an Unternehmer aber hohe Anforderungen. Neben dem Kosten- und Vertriebsmanagement, um das Unternehmen wieder rentabel zu machen, sehen sie sich nun dem zunehmenden Risikodenken der Banken ausgesetzt.

Der Forderung nach zusätzlichen Sicherheiten oder der Gefahr einer Kreditlinienkürzung kann aber das Unternehmen teilweise aus eigener Kraft entgegentreten. Ein aktives Management von Forderungs- und Lagerbeständen wie auch des Anlagevermögens ermöglichen in bestimmten Grenzen eine Liquiditätsschöpfung im Unternehmen, die im günstigen Fall zu einer Rentabilitätsverbesserung führen kann.

Haben Unternehmen die vermeintlich schwierigste Phase der wirtschaftlichen Abschwächung überstanden, stehen sie mit einer beginnenden konjunkturellen Erholung vor den vielleicht größten Anforderungen. Die Abschwungphase hat durch Verluste das Eigenkapital geschwächt. Um die Verluste zu finanzieren, ist auch die Liquidität stark strapaziert worden.

In der Regel fehlt nun die Kraft, aus eigenen Mitteln – sei es durch frisches Kapital von außen oder durch Liquiditätsschöpfung im Unternehmen – die finanzielle Basis zu schaffen, an dem Aufschwung überhaupt teilnehmen zu können. Als Ausweg bleibt nur, mit den Banken die Ausweitung der Kreditlinien vereinbaren zu können.

Natürlich sind die in diesem Kapitel dargestellten Ertrags- und Liquiditätsplanung in jeder Phase der Unternehmensentwicklung für die Gespräche mit Banken erforderlich. Nun sind sie aber unerlässlich, denn sie bilden die einzige noch verbliebene Basis für die weitere Kreditbereitschaft der Banken. Und leider werden sie in mittelständischen Unternehmen immer noch zu wenig genutzt.

Banken wollen aber nicht nur vorab Planungen für die nähere Zukunft erhalten. Ihnen ist auch wichtig, vom Unternehmen über die dann eingetretene Entwicklung informiert zu

werden. Anhand von Soll-Ist-Vergleichen erwarten sie Begründungen für positive wie vor allem negative Abweichungen gegenüber der Erwartungen.

Die in diesem Kapitel dargestellten Erläuterungen zur wirtschaftlichen Entwicklung des Beispielunternehmens sollen daher auch als Hilfestellung dienen, wenn Banken gegenüber Kommentare zum Soll-Ist-Vergleich anzufertigen sind. Und wie jedes Kapitel schließt auch dieses mit einer Bilanz, einer Gewinn- und Verlustrechnung sowie der Kontokorrententwicklung.

Um die Konsequenzen auf die Entwicklung des Cash Flows deutlich zu machen, ist die dargestellte Unternehmensentwicklung idealtypisch gewählt. Die einzelnen Maßnahmen und ihre Wirkung auf Rentabilität und Liquidität werden so weit möglich unabhängig von den komplexen Geschehnissen im Unternehmensprozess betrachtet.

Insbesondere wird auch auf steuerliche Konsequenzen nicht eingegangen, da für die Beurteilung steuerlicher Wirkungen die Besonderheiten des individuellen Steuerpflichtigen zu betrachten sind, die im Rahmen eines Buches aber nicht berücksichtigt werden können.

Im Buch und insbesondere in den Tabellen werden aus Platzgründen, aber auch um die Lesbarkeit nicht einzuschränken, Geldbeträge in Tausend Währungseinheiten und weitgehend ohne Bezeichnung der Währung dargestellt.

Michael Prümer

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	5
Einleitung	13
1 Die Gründungsphase	19
1.1 Kapitalausstattung	20
1.1.1 Bilanzstichtag	20
1.1.2 Eigenkapital	22
1.1.3 Die Eröffnungsbilanz	25
1.1.4 Fremdkapital	25
1.1.4.1 Kurzfristiger Bankkredit – Kreditlinie	27
1.1.4.2 Langfristiger Bankkredit	31
1.2 Die Investitionsphase	34
1.2.1 Die Bilanz nach Abschluss der Investitionen	37
1.3 Das Anlaufen der Produktion	37
1.3.1 Zahlungsplan	38
1.3.2 Zahlungsverhalten	40
1.3.3 Personal	42
1.3.4 Sonstige Kosten	43
1.3.5 Lieferanten	45
1.3.5.1 Zahlungstermine	45
1.3.5.2 Zahlungsart	46
1.3.5.3 Skonti und Boni	48
1.3.6 Die Bilanz vor Abschlussbuchungen	49
1.4 Abschluss des Gründungsjahres	50
1.4.1 Inventur	51
1.4.2 Abschreibungen	52
1.4.3 Rückstellungen	53
1.4.4 Wertberichtigungen	54
1.4.5 Die erste Jahresbilanz	55
2 Nachfinanzierungsbedarf	59
2.1 Gründe für den Nachfinanzierungsbedarf	59
2.1.1 Lieferantenverbindlichkeiten	61
2.1.2 Vermindertes Eigenkapital	62
2.1.3 Anlagevermögen	63
2.1.4 Umlaufvermögen	63
2.1.5 Zusammenfassung	64
2.2 Das Nachfinanzierungsproblem	65

2.3	Möglichkeiten der Nachfinanzierung	67
2.3.1	Gesellschafterdarlehen	68
2.3.2	Stille Beteiligung und Mezzanine-Kapital	69
2.4	Die zweite Jahresbilanz	70
3	Expansionsphase	73
3.1	Kreditversicherungen	73
3.1.1	Kreditversicherungen ohne Vertragsverhältnis	74
3.1.2	Kreditversicherungen mit Vertragsverhältnis	75
3.2	Leasing	77
3.3	Diskontkredit	78
3.3.1	Diskontwechsel von Abnehmern	79
3.3.2	Diskontwechsel von Lieferanten	80
3.3.3	Scheck-Wechselverfahren	81
3.3.4	Zusammenfassung	82
3.4	Avalkredit	82
3.4.1	Anzahlungsbürgschaften	83
3.4.2	Avale von Versicherungsgesellschaften	84
3.5	Die dritte Jahresbilanz vor Bewertungsüberlegungen	85
3.6	Bewertungsüberlegungen zum Jahresabschluss	87
3.7	Die Jahresbilanz nach Bewertungsüberlegungen	88
4	Rezession	91
4.1	Auswirkungen des Umsatzeinbruchs	92
4.2	Stabilisierung des Rohertrages	94
4.3	Kostenwirkungen	96
4.3.1	Preisbedingter Umsatzrückgang	97
4.3.2	Absatzbedingter Umsatzrückgang	98
4.3.3	Einige Gedanken zu möglichen Maßnahmen	100
4.4	Schwierigere Bankgespräche	103
4.4.1	Steigender Informationsbedarf	104
4.4.2	Zusätzliche Sicherheiten	105
4.4.3	Gleichbehandlungsgrundsatz	107
4.4.4	Kreditlinienkürzung	109
4.5	Liquiditätsschöpfung im Unternehmen	111
4.5.1	Forderungsmanagement	111
4.5.2	Kreditversicherung	113
4.5.3	Factoring	113
4.5.4	Forderungen gegenüber Gesellschaftern	114
4.5.5	Lagermanagement	115
4.5.6	Management des Anlagevermögens	117
4.6	Die vierte Jahresbilanz	119

5 Die Konjunkturerholung	123
5.1 Ertragsplanung	124
5.2 Die Ertragsplanung des Beispielunternehmens	128
5.3 Liquiditätsplanung	129
5.4 Die Liquiditätsplanung des Beispielunternehmens	132
5.5 Der Soll-Ist-Vergleich nach sechs Monaten	133
5.6 Der Soll-Ist-Vergleich nach zwölf Monaten	137
5.7 Die fünfte Jahresbilanz	140
6 Kapitalflussrechnung	145
6.1 Ermittlung des Cash Flows	146
6.2 Cash Flow des Beispielunternehmens über fünf Jahre	149
Anhang	151
Literatur	165
Stichwortverzeichnis	167
Der Autor	171